

Püttjer & Schnierda

Das überzeugende Vorstellungs- gespräch

für Führungskräfte

KOMPLETT
AKTUALISIERT

Wie Sie Headhunter,
Personalprofis und
Top-Manager überzeugen



Mit Zusatzmaterialien zum Download

campus

Das überzeugende Vorstellungsgespräch
für Führungskräfte

Christian Püttjer und **Uwe Schnierda** kennen die Wünsche und Hoffnungen, aber auch Sorgen und Nöte von Bewerberinnen und Bewerbern seit über 25 Jahren. Ihre umfassenden Erfahrungen aus der Optimierung von Bewerbungsunterlagen, aus Einzelcoachings und aus Seminaren bringen sie in ihre praxisnahen Ratgeber ein, die exklusiv im Campus Verlag erscheinen. Die konkreten Tipps, die klare Sprache und die motivierende Unterstützung von Püttjer & Schnierda haben schon über einer Million Leserinnen und Lesern weitergeholfen.

Weitere Informationen und Materialien zum Download finden Sie auf www.karriereakademie.de

Püttjer & Schnierda

Das überzeugende Vorstellungsgespräch für Führungskräfte

**Wie Sie Headhunter, Personalprofis
und Top-Manager überzeugen**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**



**Den Weg zu den Zusatzmaterialien
finden Sie am Ende des Buches.**

ISBN 978-3-593-51053-8 Print
ISBN 978-3-593-44163-4 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44167-2 E-Book (EPUB)

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich
Copyright © 2010, 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: hauser lacour, Frankfurt am Main
Umschlagmotiv: © Shutterstock: Rido
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus: Greta Text und Akkurat
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

Danksagung

Wir danken den Tausenden von Führungskräften, die sich seit über 25 Jahren an uns wenden, um sich durch uns persönlich oder telefonisch coachen, beraten und trainieren zu lassen. Unsere umfangreichen und fundierten Handlungsmöglichkeiten in der Karriere- und Bewerbungsberatung von Führungskräften verdanken wir unter anderem ihrer Bereitschaft, uns offen mitzuteilen, bei welchen Fragen sie im Rahmen von Vorstellungsgesprächen, Stressinterviews, Management-Audits oder Assessment-Centern ins Schleudern, Stolpern oder Schwitzen kamen.

Wir wünschen den leistungs- und aufstiegsorientierten Leserinnen und Lesern dieses Praxisratgebers, dass sie – genauso wie die von uns im direkten Kontakt beratenen Führungskräfte – von unseren konkreten Formulierungshilfen, zahlreichen Beispielen aus der Berufspraxis und strategischen Tipps profitieren können.

Christian Püttjer & Uwe Schnierda

Inhalt

Einleitung:

Die »Hammer und Nagel«-Frage	11
Lösungen direkt aus der Coachingpraxis	11
Im Trend: Sieben Kernkompetenzen, die Sie beweisen müssen	13
Liefere Sie die richtigen Einstellungsargumente	15

Ihr Coaching wartet:

Fünf Schritte zum neuen Job	17
Strategisch und operativ auf Job-Interviews vorbereiten	18

Schritt I

Strategien für Ihren Erfolg im Vorstellungsgespräch

21

1. Wie coachen wir Führungskräfte?	23
So steigern Sie die Wirkung Ihrer Worte	23
Profitieren Sie von unseren 20 wichtigsten Tipps	24
Trainieren Sie Ihren souveränen Auftritt	34
2. Ihre ausführliche Erfolgsbilanz: Was haben Sie bisher geleistet?	39
Erkennen Sie Ihr Potenzial: Sie haben viel zu bieten	39
Argumente ohne Ende: Erstellen Sie Ihre Erfolgsbilanz	43
3. Die neue Stelle im Fokus: Welche Einstellungsargumente gehören in die Selbstpräsentation?	48
So arbeiten Sie eine passgenaue, stärkenorientierte und glaubwürdige Selbstpräsentation aus	48
Wirksame Anti-Stress-Hilfe: Ihre Selbstpräsentation als Mind-Map	58
4. Headhunter, Vorstände und Personalprofis: Kennen Sie die speziellen Vorlieben?	63
Stellen Sie sich auf Ihre Gesprächspartner ein	63

5. Begründungsbedarf: Warum wollen Sie wechseln?	69
Ungünstig: Tatsächliche Wechselgründe	69
Besser: Akzeptierte Wechselgründe	70
Strategie: Der Blick nach vorn	75
6. Im Trend: Skalenfragen, Unterschiedsfragen und situative Fragen	78
Auf einer Skala von 1 bis 10	78
Was ist für Sie der Unterschied zwischen ...?	80
Wie würden Sie reagieren, wenn ...?	81
Schritt II	
Ihre Trainingseinheiten	83
7. Schlüsselfrage: Warum sollten wir gerade Sie einstellen?	85
Typische Fehler: Vorzeitiges Aus!	85
Beispielfragen und -antworten: Schlüsselfrage	88
8. Kernkompetenz 1: Wie gut ist Ihre Branchen- und Fachkompetenz?	96
Typische Fehler: Vorzeitiges Aus!	97
Beispielfragen und -antworten: Branchen- und Fachkompetenz	99
9. Kernkompetenz 2: Verfügen Sie über Lösungskompetenz?	111
Typische Fehler: Vorzeitiges Aus!	112
Beispielfragen und -antworten: Lösungskompetenz	114
10. Kernkompetenz 3: Wie ausgeprägt ist Ihre Innovationskompetenz?	121
Typische Fehler: Vorzeitiges Aus!	122
Beispielfragen und -antworten: Innovationskompetenz	124
11. Kernkompetenz 4: Wie belegen Sie Ihre unternehmerische Kompetenz?	131
Typische Fehler: Vorzeitiges Aus!	132
Beispielfragen und -antworten: Unternehmerische Kompetenz	134

12. Kernkompetenz 5: Welche Belege können Sie für Ihre Führungskompetenz liefern? 147
 Typische Fehler: Vorzeitiges Aus! 148
 Beispielfragen und -antworten: Führungskompetenz 150

13. Kernkompetenz 6: Wie steht es um Ihre kommunikative Kompetenz? 158
 Typische Fehler: Vorzeitiges Aus! 159
 Beispielfragen und -antworten: Kommunikationskompetenz 161

14. Kernkompetenz 7: Was bringen Sie an internationaler Kompetenz mit? 170
 Typische Fehler: Vorzeitiges Aus! 171
 Beispielfragen und -antworten: Internationale Kompetenz 173

15. Das Job-Interview auf Englisch 178
 Englische Beispielfragen und -antworten 180

16. Stress- und Fangfragen, unzulässige und unsinnige Fragen 186
 Typische Fehler: Vorzeitiges Aus! 186
 Beispielfragen und -antworten: Stress- und Fangfragen, unzulässige und unsinnige Fragen 189

17. Welche Informationen erfragen Sie? 194
 Ihre Fragen sind wichtig 194
 Wann Sie härter nachfragen sollten 196

18. Wo liegen Ihre Gehaltsvorstellungen? 199
 Typische Fehler: Vorzeitiges Aus! 199
 Beispielfragen und -antworten: Gehaltsvorstellungen 202

Schritt III
Nach dem ersten und vor dem zweiten Gespräch 209

19. Zwischenbilanz: Was spricht für und was gegen die neue Stelle? 211
 Werten Sie Vorstellungsgespräche systematisch aus 211

20. Nachfass-Mail: Wie sorgen Sie für positive Stimmung?	214
Betonen Sie die Ernsthaftigkeit Ihres Interesses	214
21. Mit welchen weiteren Auswahlritten müssen Sie rechnen? ...	217
Auswahlhürden für Führungskräfte	217
22. Fallstudie: Analysieren und präsentieren unter Stress	222
Typische Fehler	223
Fallstudie mit typischen Aufgabenstellungen	224
23. Kundengespräche: Emotionen im Griff	233
Typische Fehler	234
Typische Aufgabenstellungen in Reklamationsgesprächen	236
24. Spezielle Fragen im zweiten Vorstellungsgespräch	242
Typische Fehler: Vorzeitiges Aus!	242
Beispielfragen und -antworten: Das zweite Gespräch	245

Schritt IV

Treffen Sie Ihre persönliche Entscheidung	253
--	-----

25. Risiken minimieren, Chancen ergreifen	255
Wer führt, trifft Entscheidungen	255

Schritt V

Die ersten 100 Tage – überzeugen in der Probezeit	259
--	-----

26. Machen Sie eine Gegenspieleranalyse	261
Neue Aufgaben, neue Ziele, neue Kollegen	261
Eine gründliche Analyse hilft	262
Vom 100-Tage-Plan zur Handlung	263

Schlusswort: Lassen Sie die Korken knallen!	266
Jetzt kennen Sie Ihr Profil in allen sieben Kernkompetenzen	266
Genießen Sie Ihre Erfolge	267

Register	269
-----------------------	-----

Einleitung:

Die »Hammer und Nagel«-Frage

»Wie wichtig ist Humor für Sie?«, »Was machen Sie gar nicht gern?«, »Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 für den besten Wert steht: Welchen Zahlenwert geben Sie Ihrem Chef beziehungsweise Ihrer Chefin?« und »Ein Hammer und ein Nagel kosten zusammen 1,10 Euro. Der Hammer kostet einen Euro mehr als der Nagel. Wie viel kostet der Nagel?« – alle diese vier Fragen wurden Kundinnen und Kunden von uns in Vorstellungsgesprächen, mit denen Führungskräfte ausgewählt wurden, neben vielen anderen Fragen, schon einmal gestellt.

Für uns skizziert diese kleine Auswahl einen Teil des breiten Spektrums an möglichen Fragen, die in Vorstellungsgesprächen beantwortet werden sollen. Und auf die sich Bewerberinnen und Bewerber durchaus vorbereiten können.

Übrigens, die Lösung für die »Hammer und Nagel«-Frage finden Sie gleich am Ende dieser Einleitung. Und Beispiele für überzeugende Antworten auf die drei vorgestellten und über 200 weitere möglichen Fragen bekommen Sie im weiteren Verlauf dieses Praxisratgebers und Trainingsprogramms für Führungskräfte.

Grundsätzlich verläuft ein Vorstellungsgespräch aus unserer Sicht sowohl für das suchende Unternehmen als auch für die neue Führungskraft dann erfolgreich, wenn eine »doppelte Passung« festgestellt wird. Mit der doppelten Passung meinen Personalprofis, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstens zur ausgeschriebenen Position und zweitens zur Unternehmenskultur passen sollen.

Lösungen direkt aus der Coachingpraxis

An dieser Stelle setzt unsere Beratungstätigkeit für Führungskräfte an. Wir wissen aus unserer langjährigen Coachingpraxis, dass es bei der Selbstdarstellung der eigenen Fähigkeiten,

Erfolge thematisieren und konkretisieren

Kenntnisse und Stärken einen großen Gestaltungsspielraum gibt. Und wir werden Ihnen in diesem Ratgeber zeigen, wie Sie diesen Spielraum in Ihrem Sinne nutzen können. Es gibt sehr viele Ansatzpunkte, um die Wirkung Ihrer Worte in Vorstellungsgesprächen – und damit letztendlich auch die Chance auf eine Einstellung – deutlich zu erhöhen.

Beispielsweise erleben wir es regelmäßig, dass Führungskräfte die Erfolge der Vergangenheit und ihren eigenen Anteil daran nicht ausreichend thematisieren und konkretisieren und sich auf diese Weise ungewollt als »Durchschnittsperformer« darstellen. Auch kommt es immer wieder vor, dass die vielfältigen Aufgaben im bisherigen Job mit einer taktisch falschen Schwerpunktbildung dargestellt werden, was zu Lasten der zu bewältigenden Hauptaufgaben im neuen Unternehmen geht. Dadurch entsteht dann unabsichtlich der Eindruck eines von den künftigen Aufgaben überforderten Kandidaten. Und es ist auch typischerweise zu beobachten, dass wichtige persönliche Antriebsmomente – wie das Interesse, Arbeitsprozesse zu optimieren, die Freude, die Qualität von Produkten zu verbessern, oder die Begeisterung, innovative Dienstleistungen zu vermarkten – in der »künstlichen« Situation Vorstellungsgespräch völlig unter den Tisch fallen und infolgedessen dem Bewerber eine eher passive Grundhaltung und mangelndes Engagement zugerechnet werden.

Wir werden Sie für diese und viele weitere unbeabsichtigte Stolpersteine in der Selbstdarstellung, die in der Konsequenz oft zu einer Ablehnung führen, in unserem Strategiekapitel »Wie coachen wir Führungskräfte?« (ab Seite 23) gründlich sensibilisieren. Ihr geschärftes Problembewusstsein für ein – fahrlässig – negatives Selbstmarketing in Vorstellungsgesprächen ist der erste wichtige Schritt.

Inhaltlich überzeugen

Aber an dieser Stelle bleiben wir nicht stehen. Schließlich reicht es nicht aus, Fehler in Vorstellungsgesprächen zu vermeiden, um andere von sich zu überzeugen. Wir werden Ihnen daher ebenso die aktuellen Anforderungen an Führungskräfte in Personalauswahlverfahren vorstellen und Ihnen mithilfe unserer Beispielantworten ganz plastisch vor Augen führen, wie auch Sie es schaffen können, in Vorstellungsgesprächen inhaltlich zu überzeugen, indem Sie sich als passgenaue, stärkeorientierte und glaubwürdige Führungskraft präsentieren.

Im Trend: Sieben Kernkompetenzen, die Sie beweisen müssen

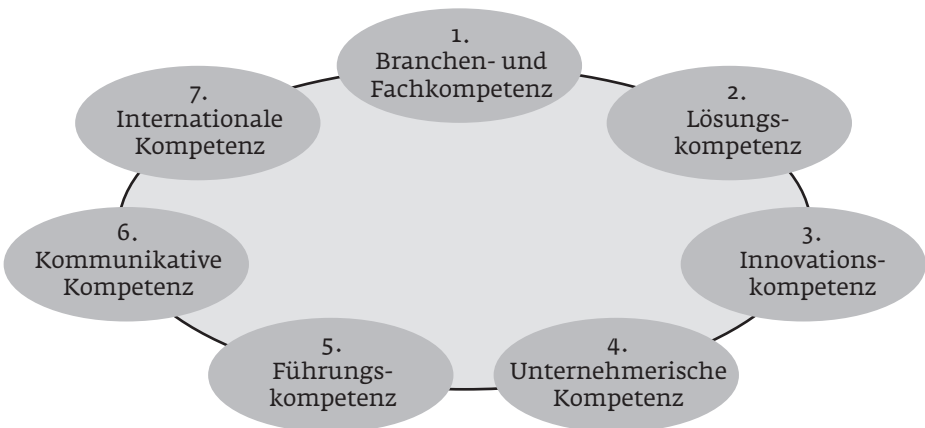
Zu unserer eigenen Vorbereitung auf Coachings analysieren wir täglich Stellenausschreibungen für Führungskräfte, um letztendlich möglichst viele Schnittstellen zwischen den beruflichen Profilen unserer Kunden und den jeweiligen Stellenprofilen der ausschreibenden Unternehmen herauszuarbeiten. Daher war es für uns naheliegend zu überlegen, welche der vielen unterschiedlichen Anforderungen an Führungskräfte Gemeinsamkeiten aufweisen. Schließlich hat eine aktuelle Systematisierung der Anforderungen auch für Sie den Vorteil, dass Sie nicht bei jeder einzelnen Frage, die Sie gestellt bekommen, ganz von vorne damit beginnen müssen zu überlegen, worauf sie eigentlich abzielt.

Systematisierung der Anforderungen

Erleichternd für unseren Wunsch nach Systematisierung und Vereinfachung kam hinzu, dass viele unserer Kunden uns vor und nach Auswahlverfahren mit Insiderwissen in Form von kurzen Gedächtnisprotokollen, ausführlichen Powerpoint-Präsentationen oder umfangreichen Leitfäden zur Führungskräftegewinnung versorgten. Dieses kostbare Wissen, das wir selbstverständlich vertrauensvoll behandeln, hat seinen geistigen Ursprung in den an Auswahlprozessen beteiligten externen Personalberatungen (Headhuntern) oder stammt direkt aus den firmeninternen Personalabteilungen.

Profitieren durch Insiderwissen

An diesem Insiderwissen möchten wir Sie gerne teilhaben lassen. Wir haben festgestellt: So unterschiedlich die Anfor-



Anforderungen an Führungskräfte: Sieben Kernkompetenzen

derungen bezogen auf die jeweilige Stelle, Branche und Unternehmensgröße auch sein mögen, und so verschieden die geforderten Kompetenzen im Einzelfall gewichtet werden – es gibt aufseiten der Unternehmen eine große Übereinstimmung hinsichtlich der aktuellen Vorgaben, denen Führungskräfte genügen sollen. Beschreiben und unterscheiden lassen sich diese sieben Kernkompetenzen, deren Ausprägung in Vorstellungsgesprächen und sich eventuell anschließenden weiteren Auswahlritten wie Assessment-Centern überprüft werden soll, wie folgt:

Diese sieben Kernkompetenzen, denen Führungskräfte in unterschiedlicher Gewichtung genügen sollen, erheben selbstverständlich nicht den Anspruch auf wissenschaftliche Vollkommenheit. Die hier gewählte Rangfolge der sieben Kompetenzen variiert verständlicherweise von Unternehmen zu Unternehmen. Es gibt Überschneidungen zwischen den einzelnen Kernkompetenzen, sie sind teilweise unscharf und lassen sich nicht bis ins letzte Detail durchdefinieren. Auch die Hoffnung mancher »Personalexperten«, dass ein in Zahlen ausgedrückter Mindestpunktwert bezogen auf die einzelnen Kompetenzen oder ein Gesamtpunktwert bezogen auf alle Kompetenzen die Frage »Hat diese Kandidatin oder dieser Kandidat das Zeug zur Führungskraft?« endlich mit letzter Gewissheit beantworten könnte, wird sicherlich enttäuscht werden.

Vielfalt ist ein Wert
an sich

Schließlich ist es unter Personalberatern, Persönlichkeitspsychologen und Führungskräfte Trainern längst unumstritten, dass es nicht einen allgemeingültigen Führungsstil, ein absolutes Führungsideal oder eine vollkommene Führungspersönlichkeit gibt. Wie im richtigen Leben, so gilt ebenso beim Thema Führung, dass Vielfalt ein Wert an sich ist. Unterschiedlich gelebte Unternehmenskulturen und unterschiedliche Aufgabenfelder benötigen glücklicherweise auch unterschiedliche Führungskräfte.

Uns, und sicherlich auch Ihnen, geht es an dieser Stelle denn auch weniger um exakte Wissenschaft als vielmehr um die Praktikabilität und Handhabbarkeit der aufgeführten Kernkompetenzen bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche. Und diese von Ihnen gewünschte Praktikabilität leistet das Modell der sieben Kernkompetenzen mit Sicherheit. Schließlich erleben wir es in unserer Coachingpraxis täglich: Diejenigen Führungskräfte, die wissen, welche Absichten sich hinter bestimmten

Fragestellungen verbergen, können mit ihren Antworten überzeugen und schneiden deshalb in Auswahlverfahren besser ab als diejenigen, die planlos im Frage-Nebel stochern, weil sie nicht erkennen können, worum es eigentlich geht.

Aus diesem Grund ist das Herzstück dieses Ratgebers eine gründliche Auseinandersetzung mit den mehr als 200 wichtigsten Fragen in Vorstellungsgesprächen für Führungskräfte (ab Seite 83). Diese Fragen sind den sieben genannten Kernkompetenzen zugeordnet, und Sie werden im weiteren Verlauf anhand zahlreicher Formulierungshilfen und Beispielantworten erfahren, wie Sie durch taktisch geschicktes Antworten das Vorhandensein der Kernkompetenzen bei sich belegen können.

Liefere Sie die richtigen Einstellungsargumente

Wir sind uns schon jetzt sicher, dass Sie viel zu bieten haben. Aber in Auswahlverfahren ist es so, dass nicht derjenige oder diejenige die Stelle bekommt, der am besten geeignet ist, sondern die Führungskraft, die sich am besten darstellen kann. Diesen Zustand können Sie bedauern, ändern können Sie ihn aber genauso wenig wie wir. Was Sie aber ändern können, ist die Darstellung Ihrer individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten und vor allem Ihrer vielfältigen und umfangreichen Erfahrungen.

Wir sind in unseren Coachings immer wieder begeistert davon, wie viel Führungskräfte zu bieten haben. Den wenigsten geht es darum, sich bloß formal mit Titeln wie Junior Manager, Gruppenleiter, Projektleiterin, Abteilungsleiterin, Senior Manager, Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiterin, Niederlassungsleiter, Geschäftsführerin, Managing Director, Vorstand, CFO (Chief Financial Officer), CIO (Chief Information Officer) oder CEO (Chief Executive Officer) zu schmücken.

Was Führungskräfte vielmehr auszeichnet, ist allgemein gesprochen eher die Begeisterung daran, Ideen in Handlungen umzusetzen. Unserer Beobachtung nach ziehen Führungskräfte ihre persönliche Befriedigung an der Arbeit daraus, täglich aufs Neue zu überzeugen, zu gestalten, aufzubauen oder zu optimieren. Und wenn es gelingt, diese Antriebsmomente in Form der richtigen Einstellungsargumente zu bringen, wird ein Vorstellungsgespräch quasi zum Selbstläufer.

Leider verlaufen Vorstellungsgespräche häufig nicht so posi-

Die beste Selbstdarstellung gewinnt

Begeisterung vermitteln

Mit Praxisbeispielen
überzeugen

tiv. Führungskräfte, die sich darauf verlassen, dass die Personalprofis auf der Unternehmensseite oder dazwischengeschaltete Headhunter mit den richtigen Fragen schon dafür sorgen werden, dass es zum Dialog kommt, haben den Trend übersehen, dass heutzutage der Bewerber oder die Bewerberin selbst Einstellungsargumente liefern muss.

Insbesondere bei den von Führungskräften verlangten persönlichen Fähigkeiten wie Engagement, analytisches Denken, konzeptionelles Arbeiten, Innovationsvermögen, Kontaktfreude oder Durchsetzungsstärke ist der Begründungsbedarf besonders hoch. Hier können Sie nur überzeugen, wenn Sie passende Beispiele aus Ihrer bisherigen Berufspraxis einfließen lassen.

Wir werden Ihnen erläutern, wie Sie es schaffen, dass man Ihnen nicht nur zuhört, sondern Ihnen sogar gerne zuhört. Sie werden erfahren, wie Sie sich so präsentieren, dass Ihre beruflichen Stärken in der zeitlich limitierten Situation Vorstellungsgespräch schneller als bisher deutlich und wie von selbst in Verbindung mit den Anforderungen Ihrer neuen Wunschposition gebracht werden.

Viel Erfolg beim Vorstellungsgespräch!

Lösungen und Antworten

Zur »Hammer und Nagel«-Frage: Achtung, tappen Sie nicht in die beliebte Falle, denn der Nagel kostet nicht 10 Cent und der Hammer einen Euro mehr, sondern lediglich 5 Cent. Denn nur 5 Cent für den Nagel und 1,05 € für den Hammer machen zusammen 1,10 €.

Um Fragen zu Ihrem Humor und zu den Dingen, die Sie gar nicht gerne machen schlüssig zu beantworten, empfehlen wir Ihnen das Kapitel »Kernkompetenz : Wie steht es um Ihre kommunikative Kompetenz?« (Seite 158).

Und mehr zum Einsatz von Skalenfragen und sinnvolle Antworten darauf erfahren Sie im Kapitel »Im Trend: Skalenfragen, Unterschiedsfragen und situative Fragen« (Seite 78).

Ihr Coaching wartet: Fünf Schritte zum neuen Job

Damit Sie in Ihren Vorstellungsgesprächen nicht mühsam nach Worten, Argumenten und Beispielen suchen müssen, wartet nun ein anspruchsvolles Coachingprogramm auf Sie. Dabei gehen wir in vier Schritten vor. Diese vier Schritte entsprechen unserem Vorgehen im Coaching von Führungskräften.

Schritt I: Strategien für Ihren Erfolg im Vorstellungsgespräch

- Beachten Sie unsere 20 wichtigsten Tipps.
 - Erstellen Sie Ihre ausführliche Erfolgsbilanz.
 - Arbeiten Sie eine passgenaue Selbstpräsentation aus.
 - Berücksichtigen Sie die Vorlieben Ihrer Gesprächspartner.
-

Schritt II: Ihre Trainingseinheiten

- Die Schlüsselfrage
 - Die sieben Kernkompetenzen
 - Das Job-Interview auf Englisch
 - Stress- und Fangfragen, unzulässige und unsinnige Fragen
 - Ihre Fragen
 - Gehaltsfragen
-

Schritt III: Nach dem ersten und vor dem zweiten Gespräch

- Erstellen Sie eine Zwischenbilanz.
- Sorgen Sie durch eine Nachfass-Mail für positive Stimmung.



ÜBERSICHT

→ Bereiten Sie sich auf spezielle Fragen im zweiten Gespräch vor.

Schritt IV: Treffen Sie Ihre persönliche Entscheidung

→ Risiken minimieren, Chancen ergreifen

Schritt V: Die ersten 100 Tage – überzeugen in der Probezeit

→ Gegenspieler analysieren und 100-Tage-Plan definieren

Strategische
Vorbereitung

**Strategisch und operativ auf
Job-Interviews vorbereiten**

Schritt I: Gehen Sie Ihre Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche zunächst strategisch an. Setzen Sie sich im ersten Schritt mit den häufigsten und schwerwiegendsten Fehlern auseinander, die Führungskräfte in Job-Interviews begehen, damit Ihr Bewusstsein für Kommunikationsstörungen geschärft wird. Sie bekommen 20 wichtige Tipps, direkt aus unserer Coachingpraxis für Führungskräfte. Damit Sie es in Ihren Job-Interviews besser machen können als unvorbereitete Bewerber, brauchen Sie Argumentationsmaterial. Und dieses Material bekommen Sie, indem Sie gründlich zurückschauen und sowohl Ihre Erfolge als auch Ihre Arbeitsaufgaben der letzten Jahre ausführlich analysieren und bilanzieren. Mit dieser Vorbereitungsleistung haben Sie dann die Basis dafür geschaffen, Ihr berufliches Können im Vorstellungsgespräch in Form einer passgenauen Selbstpräsentation darzustellen. Um Ihre Erfahrungen im Gespräch flexibel kommunizieren zu können, geben wir Ihnen dann abschließend Tipps dafür, worauf Sie im Umgang mit unterschiedlichen Gesprächspartnern achten sollten.

Intensives Training

Schritt II: Wir konfrontieren Sie im zweiten Schritt mit über 200 Fragen für Führungskräfte, die Sie überzeugend beantworten müssen. Damit Sie Ideen für Ihre eigenen Antworten bekommen, stellen wir Ihnen sowohl ungeeignete als auch geeignete Antworten vor. Durch die Gegenüberstellung werden Sie

schnell verstehen, welche Antworten überzeugen und welche nicht. Passen Sie die geeigneten Beispielantworten so an, dass Ihr individuelles Profil deutlich wird. Idealerweise formulieren Sie Ihre Antworten nicht nur in Gedanken, sondern sprechen sie laut aus und schreiben sie auf! Unverzichtbar dabei sind Ihr Lebenslauf und die jeweilige Stellenausschreibung, behalten Sie bei Ihrem Training beides ständig im Blick. Mit etwas Übung werden Sie dann die Schnittstellen zwischen Ihrer jetzigen Tätigkeit und den neuen Aufgaben konkret und fokussiert herausarbeiten können. Starten Sie nach einigen Tagen auch einen zweiten oder dritten Durchgang, lassen Sie sich die Fragen dann vielleicht von einem Freund oder Bekannten stellen. Sie können sich wie in einem Vorstellungsgespräch gegenüber an einen Tisch setzen. Ihr Trainingspartner fragt, und Sie antworten. Vielleicht nehmen Sie sich sogar mit einer Videokamera auf. Anschließend können Sie gemeinsam die Qualität Ihrer Antworten überprüfen, indem Sie die vorgestellten 20 Fehler in der Selbstdarstellung von Führungskräften heranziehen und überprüfen, ob Sie die Fehler in Ihren Antworten vermieden und es besser gemacht haben.

Schritt III: Das erste Vorstellungsgespräch liegt nun hinter Ihnen. Sicherlich haben Sie schon eine erste Vorstellung davon, ob Sie mit dem neuen Arbeitgeber und den neuen Aufgaben zurechtkommen werden. Damit Sie sich bei dieser wichtigen Entscheidung auf eine breite Basis an Fakten stützen können, sollten Sie das Gespräch strukturiert auswerten. Dabei helfen Ihnen unsere Fragen in diesem Abschnitt. Sollten Sie grundsätzlich an der neuen Stelle interessiert sein, bietet es sich an, eine Nachfass-Mail zu versenden. Dann wissen die Vertreter auf der Firmenseite, dass Sie es ernst meinen. Wie diese Nachfass-Mail ausformuliert werden könnte, erläutern wir Ihnen anhand eines Beispiels. Dann geht es weiter mit Ihrer Vorbereitungsarbeit. Wir stellen Ihnen spezielle Fragen vor, die Sie im zweiten Gespräch erwarten könnten.

Strukturierte
Auswertung

Schritt IV: Nach zwei oder drei positiv verlaufenen Gesprächen liegt nun die endgültige Entscheidung an Ihnen. Wenn Sie ein Vertragsangebot bekommen, sollten Sie noch einmal gründlich und in Ruhe abwägen, ob Sie die neue Herausforderung annehmen möchten. Nicht selten kommt es auch vor, dass

Die Entscheidung

Sie sich zwischen zwei interessanten Angeboten entscheiden müssen. In jedem Fall ist diese abschließende Entscheidung für Ihr weiteres (Berufs-)Leben von großer Wichtigkeit und sollte daher wohldurchdacht sein.

Schritt V: Die Regeln der Büropsychologie gelten insbesondere in der Probezeit. Damit Sie in den wichtigen ersten 100 Tagen schnell Ergebnisse vorweisen, Erfolge präsentieren und so Ihre Handlungsmöglichkeiten ausbauen können, sollten Sie einen 100-Tage-Plan fixieren und sich überlegen, mit wem Sie strategische Allianzen zur Erreichung Ihrer Ziele eingehen können, wollen oder müssen.

Wir erläutern Ihnen, wie Sie Ihre Kommunikationsstärke, Ihr Verhandlungsgeschick und Ihre Kompromissbereitschaft vom ersten Tag an effektiv einsetzen, um gut in Ihren Job als Führungskraft zu starten.

Schritt I

**Strategien für Ihren Erfolg
im Vorstellungsgespräch**

1. Wie coachen wir Führungskräfte?

Vorstellungsgespräche sind Rhetorik pur. Wer hier die Grundregeln der wirksamen Gesprächspsychologie kennt und einsetzt, kann sich als Person mit seinen Leistungen optimal präsentieren. Allerdings erleben wir es regelmäßig, dass Führungskräfte zwar eine gute Arbeit machen, aber wirklich Schwierigkeiten damit haben, ihr Engagement und ihre Erfolge in der rhetorischen Sondersituation Vorstellungsgespräch taktisch darzustellen. Welche 20 Fehler Sie auf jeden Fall vermeiden sollten und wie Sie es besser machen können, erläutern wir Ihnen in diesem Kapitel.

So steigern Sie die Wirkung Ihrer Worte

Unser Ziel ist es, Ihnen in diesem Ratgeber nachvollziehbar zu veranschaulichen, wie Sie die Wirkung Ihrer Worte in Vorstellungsgesprächen steigern können. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es für Sie verschiedene Trainingsmöglichkeiten.

Sie können entweder gleich zum Fragenteil wechseln und die thematisch gegliederten Fragenblöcke durcharbeiten. Vergleichen Sie dann für jede einzelne Frage Ihre individuelle Antwort mit der von uns vorgestellten ungeeigneten und überzeugenden Antwort. Auf diese Weise bekommen Sie praxisnah eine Vorstellung davon, wie Führungskräfte formulieren sollten, um in Vorstellungsgesprächen als kompetente Macherin beziehungsweise als kompetenter Macher akzeptiert zu werden.

Eine weitere Möglichkeit ist die gedankliche Auseinandersetzung mit unseren 20 wichtigsten Tipps, die wir direkt im Coaching von Führungskräften entwickelt haben. Allein der Umfang der Tipps macht klar, dass die Vorbereitung von Führungskräften auf Vorstellungsgespräche eine komplexe Herausforderung ist. Glücklicherweise machen nicht alle Führungskräfte die gleichen Fehler - doch fast jeder hat die eine oder andere Schwäche, wenn es um diese ungewohnte Situation des Job-Interviews geht. Die einen wissen vielleicht nicht ge-

Aus Fehlern und
Erfolgen anderer
lernen

nau, wie sie ihre Antworten passgenau auf die neue Stelle abstimmen können, die anderen haben eventuell noch nie ihre persönlichen Erfolge in Form eines kurzen Storytellings dargestellt. Es kommt auch durchaus vor, dass die Antworten inhaltlich zwar sehr gut sind, aber zu flapsig oder zu ausführlich formuliert werden. Mit unseren 20 Tipps können Sie sich auf diese Stolpersteine im Vorstellungsgespräch vorbereiten und sie geschickt umgehen.

Profitieren Sie von unseren 20 wichtigsten Tipps

Um mit unseren Tipps effektiv zu arbeiten, empfehlen wir Ihnen, sie zunächst einmal gründlich zu lesen, um sie dann, bezogen auf Ihre eigenen Erfahrungen, zu reflektieren und auf sich wirken zu lassen. Konkrete Beispiele zur Umsetzung der 20 Tipps finden Sie, wie jeweils aufgeführt, im Fragenkatalog des Trainingsteils (ab Seite 83).

Ihre neuen Aufgaben sind nicht die momentanen Aufgaben

Tipp 1: Fokussieren Sie!

Problematisch Viele Führungskräfte beziehen sich im Vorstellungsgespräch zu stark auf ihre momentanen Aufgaben. Dies liegt daran, dass die aktuellen Aufgaben aus dem Tagesgeschäft oder auch aktuelle Projekte im Gedächtnis präsenter sind. Es kann dann aber der Eindruck entstehen, dass die Führungskraft auf die neuen Aufgaben nicht ausreichend vorbereitet ist.

Besser Nehmen Sie die Stellenausschreibung zur Hand und arbeiten Sie die Schnittstellen zwischen künftigen Aufgaben und Ihren momentanen Aufgaben heraus. Sie sollten auch Erfahrungen aus Ihrer vorhergehenden Stelle aufzählen, wenn diese einen direkten Bezug zur neuen Stelle haben.

Sie wünschen sich eine beispielhafte Umsetzung dieses Tipps? Lesen Sie die Antworten auf die Fragen 9, 35 und 99.

Thematisieren Sie Ergebnisse, Lösungen und Erfolge

Tipp 2: Bleiben Sie auf der Erfolgsspur!

Problematisch Viele Führungskräfte sind Profis in Elendskommunikation, aber Amateure in Erfolgskommunikation. Dies liegt daran, dass Führungskräfte im Unternehmen häufig

die Rolle des Feuerwehrmanns/der Feuerwehrfrau haben. Sie werden immer dann gerufen, wenn es Krisen, Probleme und Ärger gibt. Diese negative Stimmung darf aber nicht den Weg ins Vorstellungsgespräch finden.

Besser Vorstellungsgespräche dienen dem ersten Kennenlernen. Wer bei der ersten Kontaktaufnahme überzeugen will, sollte Ergebnisse, Lösungen und Erfolge in den Vordergrund stellen. Es dürfen auch Probleme thematisiert werden, aber nur als Teil von Herausforderungen, die letztendlich auch gelöst worden sind.

Sie wünschen sich eine beispielhafte Umsetzung dieses Tipps? Lesen Sie die Antworten auf die Fragen 45, 47 und 52.

Tipp 3: Spielen Sie mit!

Problematisch Einige Führungskräfte reagieren geradezu allergisch auf vermeintliche »Personalerspielchen«. Fragen nach den persönlichen Schwächen und Stärken oder der weiteren Karriereplanung werden dann mit ironischem Unterton oder aggressiven Gegenfragen beantwortet. Dadurch entsteht eine unproduktive Kampf Stimmung zwischen Personalern und Bewerbern.

Auch Fragen nach Ihren Schwächen oder Stärken sind ernst gemeint

Besser Eine souveräne Führungskraft zeigt, dass sie sowohl mit Fachfragen als auch mit Personalerfragen zurechtkommt. Sie beantwortet daher Fragen nach den Schwächen oder Stärken ebenfalls glaubwürdig, aber dennoch taktisch. Auf diese Weise dokumentiert die Führungskraft, dass sie das Ritual Vorstellungsgespräch als solches erkannt hat und grundsätzlich akzeptiert.

Sie wünschen sich eine beispielhafte Umsetzung dieses Tipps? Lesen Sie die Antworten auf die Fragen 119, 141 und 142.

Tipp 4: Weniger ist manchmal mehr!

Problematisch Führungskräfte haben üblicherweise so viele Erfahrungen gemacht, dass sie ganze Tage und Nächte über ihr Berufsleben reden könnten. Dies ist im Vorstellungsgespräch

Bringen Sie Ihr Gegenüber zum Nachfragen

dann problematisch, wenn auf jede Frage mit mindestens zehn Sätzen geantwortet wird. Es besteht die Gefahr, dass die Firmen- seite die Antworten ständig abbrechen und dem Bewerber ins Wort fallen muss.

Besser Ausführliche Antworten sind auf jeden Fall wichtig, besonders am Anfang eines Gesprächs. Die Grundregel lautet aber: etwa drei bis fünf Sätze pro Antwort, idealerweise mit geeigneten Beispielen. Spannend machen sich Bewerber, die ab und an gezielt kurze Antworten geben und bestimmte Schlag- worte in den Raum stellen. Dann fangen die Zuhörer von sich aus an nachzuhaken.

Sie wünschen sich eine beispielhafte Umsetzung dieses Tipps? Lesen Sie die Antworten auf die Fragen 59, 63 und 85.

Tipps 5: Gewöhnen Sie sich ans Storytelling!

Eine passende
Geschichte wirkt
stärker als
100 Argumente

Problematisch Insbesondere naturwissenschaftlich geprägte Führungskräfte (Ingenieure, IT-Spezialisten, Chemiker, Physi- ker) möchten gerne mit Fakten überzeugen, aber auch Control- ler, Juristen und Finanzexperten müssen aufpassen, dass sie nicht in die Faktenfalle geraten. Das Motto »100 Argumente sind 100-mal stärker als ein Argument« greift aber nicht. Im Gegen- teil, die Zuhörer langweilen sich und fangen an abzuschalten.

Besser Rufen Sie sich in Erinnerung, wie komplexe Sachver- halte in den Medien präsentiert werden. Ein gut präsentierter Einzelfall kann die Stimmung in einer Talkshow vollständig in die eine oder in die andere Richtung lenken. Auch im Bewer- bungsverfahren hat das Storytelling seinen Platz. Überlegen Sie sich konkrete Erfolge aus Ihrem Erfahrungsschatz. Schildern Sie in Form einer kleinen Story an passender Stelle, was Sie in einer fordernden Situation gedacht, entschieden und dann gemacht haben.

Sie wünschen sich eine beispielhafte Umsetzung dieses Tipps? Lesen Sie die Antworten auf die Fragen 97, 149 und 156.

Tipp 6: Sorgen Sie für eine doppelte Passung!

Problematisch Häufig verlieren Führungskräfte bei ihrer Argumentation das neue Unternehmen aus dem Blick. Sie reden viel über die Anforderungen der neuen Stelle und wenig über das, was das neue Unternehmen auszeichnet.

Sie müssen zur Stelle, aber auch zum Unternehmen passen

Besser Argumentieren Sie von den Aufgaben der neuen Stelle her, aber lassen Sie auch ab und an einfließen, warum Sie gerade bei diesem Unternehmen arbeiten möchten. Ist es das Standing des neuen Unternehmens in der Branche? Sind es die innovativen Produkte? Oder ist es das konstruktive Miteinander?

Sie wünschen sich eine beispielhafte Umsetzung dieses Tipps? Lesen Sie die Antworten auf die Fragen 13, 14 und 71.

Tipp 7: Bekennen Sie sich zu Ihrer Rolle als Impulsgeber!

Problematisch Nicht wenige Führungskräfte bewerben sich, weil man ihnen gekündigt hat. Unterschwellige Versagens- und drohende Abstiegsängste können dazu führen, dass die Bewerber im Vorstellungsgespräch erschöpft, frustriert und teilnahmslos wirken. Wenn dann auch noch vorwiegend in der Wir-Form geantwortet wird (»In der Abteilung haben wir uns überlegt, dass ...«, »Wir haben dann geprüft, ob ...«, »Wir wollten erreichen, dass ...«), läuft der Bewerber Gefahr, als passiver Mitläufer eingeschätzt zu werden.

Machen Sie Ihren persönlichen Anteil an Erfolgen deutlich

Besser Überlegen Sie sich vor dem Gespräch Beispiele für Ihren persönlichen Anteil an Team-, Abteilungs- oder Unternehmenserfolgen. Formulieren Sie dabei gezielt in der Ich-Form (»Ich habe dafür gesorgt, dass ...«, »Ich habe angeregt, dass ...«, »Ich hatte das Ziel, dass ...«). Es kommt dabei auf die richtige Reihenfolge an. Nachdem Ihr Eigenanteil an Erfolgen deutlich geworden ist, können Sie auch Ihr Team wieder stärker ins Gespräch bringen. Auf diese Weise wird Ihre Motivations- und Begeisterungsfähigkeit nachvollziehbar.

Sie wünschen sich eine beispielhafte Umsetzung dieses Tipps? Lesen Sie die Antworten auf die Fragen 49, 70 und 96.